羅針盤

「健康経営」潮流を読む

組織の状態を把握・改善

見える化手段 確立を

不安やストレス 仕事以外もサポート

日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー　田川　絢子

「日本は、少子高齢化に伴い生産年齢人口が減る」

以前より、多くの識者から指摘されていながらどこか遠い話であったこの事実を、日々接するニュースや、日常業務の中で実感することが多くなってきた。

物流業界では、2014年ごろから人手不足感の強い傾向が続いている。加えて、トラック運転者などは中高年労働者への依存が高いため、高齢に伴う退職者の増加により、今後、人手不足が更に深刻になることが危ぐされる。人手不足が続けば、当然現場の負荷は重くなることだろう。

帝国データバンクが実施した「従業員の健康管理に対する企業の意識調査」（15年6月11日）の結果でも、運輸・倉庫業は「過重労働となる従業員が『いた』割合」が25%と一番高くなっており、その傾向が現れている。

そこで近年注目されているのが「健康経営」（注1）の考え方である。

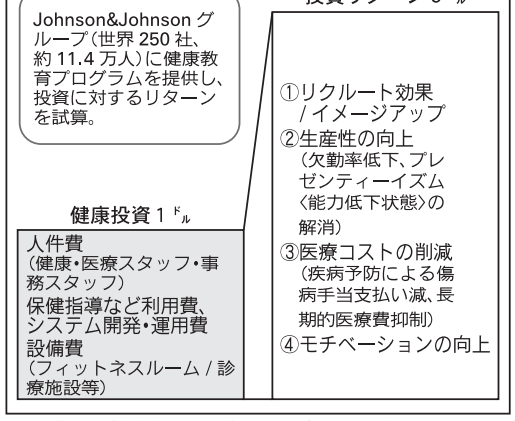
健康経営は、米国で1980年代ごろに、ロバート・H・ローゼンが提唱したヘルシーカンパニーの概念が出発点となっている。これは、企業が従業員の健康維持に投資することで、①労働意欲が高まり生産性が向上すると同時に、離職率が低下する②従業員の医療関連コストという面での企業負担が減ることで、企業の収益が高まる好循環を生み出す――という概念である。

米国の研究では、従業員の健康教育プログラムに投資した効果として、1ドルの投資に対して、3ドル分のリターンが得られるという結果が示されている（図1）。

我が国における一般的な健康経営の意義は、「健康」という言葉のイメージから、従業員の心身の疾病リスクを下げ、医療関連コストの抑制に焦点が当てられることが多い。ただ、日本では企業が負担する保険料率が、ある一定の範囲に定められており、保険料は固定費としてみなされる傾向が強い。医療関連コスト費抑制に寄与すると言われても、力を入れて進めるべきことなのか、と疑問に感じる点があるだろう。

他方、ヘルシーカンパニーの概念は、生産性向上やリクルート効果も目指す取り組みであり、「健康経営」が人手不足、従業員の高齢化といった企業の抱える課題解決の一つになり得ると考える。

図1　J＆Jグループでの健康投資対リターン試算



（出展）「儲かる『健康経営』最前線」ニューズウィーク誌2011年3月号
（出所）経済産業省「企業の健康投資に係る情報開示の在り方について」

では、健康管理・改善がどのように生産性向上に貢献するか考えてみたい（図2）。生産性は、付加価値（例：配送した貨物数など）／労働投入量（例：労働時間など）で示される。これは、資源配分、活動量、活動の質の三つの結果指標に分解できる。例えば、最適な配送ルートの設定や拠点の整備、人材配置など、業務の設計に関わるものは資源配分の結果指標に影響する。

その中でも、従業員の心身の健康状態が強く関わる指標は、活動量と活動の質である。心身の健康状態が改善に向かうことで、長い期間継続して働くことや、欠勤・休職の低減、注意力の向上が実現できる。

現状の課題を踏まえると、多様な背景を持ち、かつ、高齢化に伴い疾病リスクが増す従業員の心身の健康に目を配り、人手不足による活動量の減少を最小限にとどめると同時に、活動の質を高めることで、生産性を向上させることが健康経営に取り組む本質的な狙いと考える。

日本再興戦略の国民の健康寿命延伸の取り組みの一つとして、2015年から健康経営銘柄選定が開始された。この取り組みは、国内全上場会社が対象とされ、健康経営は大企業での導入検討が議論の中心であった。しかし、16年秋ごろには、経済産業省により中小企業も含めた健康経営に取り組む企業を認定する制度の創設が予定されており、健康経営への着目は中小企業にも広がる可能性が高まってきた。

現時点では、健康経営銘柄に選定されるメリットは、投資家やリクルート市場での企業ブランド向上策の一つにとどまるが、中小企業を含めた認定制度が開始されることを考えると、今後認定企業に対して何らかのインセンティブ付与がなされる可能性もあるだろう。

政策としての後押しがある一方、企業側からは①何に取り組めばいいかよく分からない②金・時間といった投資に対する効果が見えない――といった声が根強くあることは事実である。では、物流業界で、どのような取り組みが進められているかを見てみたい。

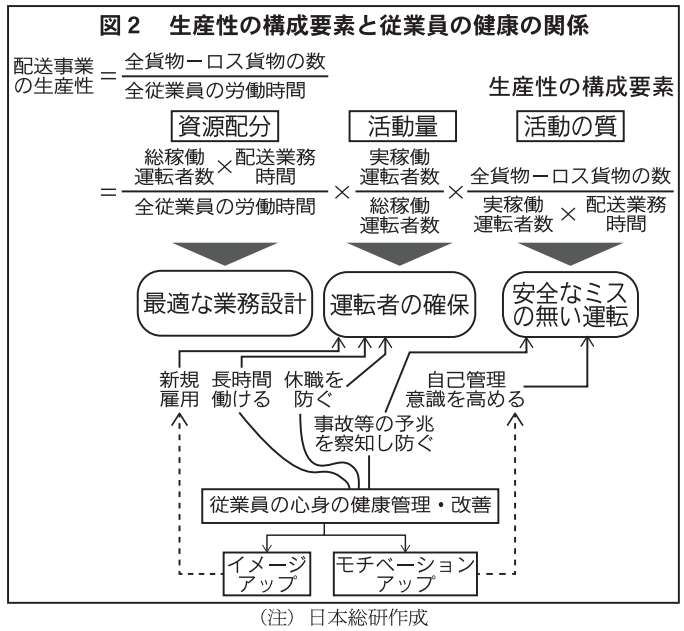
例えば、日新やダイフクは、日本政策投資銀行のDBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付（注2）に基づく融資を受けている。その中では、企業健康保険組合と連携した受診勧奨や健康診断データの時系列分析などを通じた自社従業員の健康状況の把握、長時間労働対策への工夫、保健師面談によるメンタル不調者の早期発見策などが評価されている。

特に、運転者の人手不足感が強い物流業界においては、運転者の活動量の損失リスクを低減する取り組みが多い。

一方、運転者の活動の質向上を目指したユニークな取り組みとして、疲労度を定量的に計測し、従業員の健康管理に取り組む事業者もいる。東京システム運輸ホールディングスのグループ会社である東京ユニオン物流では、ドライバーの健康管理としてフリッカー疲労検査法（注3）を用いた疲労度の見える化を取り入れている。

乗務前に運転者が計測した結果はデータとして取り込まれるため、点呼時に管理者が確認することも可能となっている。更に、日常的な疲労データに基づく健康管理に取り組むことで、事故の未然予防だけでなく、オフタイムの健康管理意識の高まりも効果として見込むことができるとされている。

図2　生産性の構成要素と従業員の健康の関係



（注）日本総研作成

これまでの健康経営は、従業員の心身の健康そのものの管理・改善に焦点が当てられてきた。しかし、心身の健康には仕事だけではなく個人の生活に起因する要因や、同僚や上司との関係といった組織に起因する要因も影響する。健康経営を巡る新たな潮流として、「健康」を捉える対象の広がりに対する深い考察が求められるのではないだろうか（図3）。

昨年、ストレスチェックが義務化されたことは記憶に新しい。特に、従業員の心の健康状態には、仕事に起因する問題だけでなく、個人的な事情が影響することも多い。この個人的な事情の解決に対しても企業が支援する動きがある。

日本では、育児や介護への支援といった従業員の家族の問題に目を向けたサポートや働き方の多様化が進められている。また、米国では、将来にわたっての金銭的な不安感を払しょくするために財務計画を自立的に設計できるような支援（Financial Wellness）といった幅広いサポートが進められている。

従業員の心身の健康に対して、仕事以外のどのような不安やストレスが、どの程度影響を及ぼしているのかを明らかにし、従業員の生活を支援する取り組みが求められるだろう。

また、日本では従業員の組織への帰属意識が強いことから、従業員の心身の健康状態は、従業員個人に起因する要因だけでなく、従業員同士や上司との関係も影響を及ぼす。そのため、従業員の心身の健康の改善と共に、多様な背景を持つ従業員の集合体である組織が健康（健全）な状態であるかにも目を向ける必要がある。

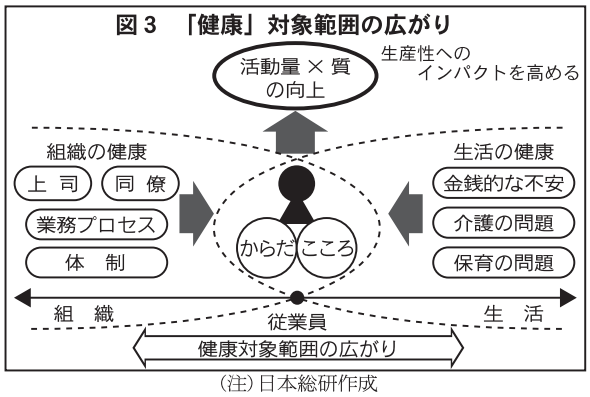
これまでも組織活性度などを従業員へのアンケートで把握してきた企業は多いが、コミュニケーション密度などを定量的、かつ客観的に計測可能なデバイスも出てきている。

従業員の活動量を維持し、活動の質を高めることを目的に、従業員の心身の健康状態の把握だけでなく、組織の活性状態（組織の健康度）にも着目し、状態を定量的に把握して、改善に取り組むことが求められるのではないか。

「健康経営」が今後長く浸透していくためには、まずは、何を『健康な状態』にすることが生産性向上につながるのか、範囲を見極めることが重要だ。これは、企業特有の事情（事業内容、市場環境、企業風土など）が大きく影響するだろう。

次に、自社の健康対象範囲の中での課題を定め、健康状態を確認する取り組みの生産性向上への貢献度を定量的に見える化する手段を確立することが必要だ。その上で、従業員の心身に影響する要因と、それに対応するソリューションを一体として考える必要がある。

図3　「健康」対象範囲の広がり



（注）日本総研作成

〈注1〉健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標。

〈注2〉「DBJ健康経営格付」は、従業員への健康配慮への取り組みが優れた企業を評価・選定し、融資条件が設定される。

〈注3〉画面上で点滅する光のちらつきを認識する能力が、疲労に伴い低下することを利用した検査法。

たがわ・じゅんこ　早稲田大学大学院理工学研究科建築学専攻博士課程前期課程修了。日本総合研究所入社以来、医薬品・医療機器メーカーの事業戦略ビジョン策定、予防・健康増進分野での新規事業・サービス創出支援などに関するコンサルティングに従事。